

Die Gesetze von Straschu

Der Leiterplattenspezialist aus Groß Mackenstedt bei Delmenhorst ist in den vergangenen Jahren kontinuierlich gewachsen. Zu verdanken hat er das nicht zuletzt einem Modell der Beteiligung des leitenden Managements, das deutschlandweit seinesgleichen sucht.

VON VOLKER KÜHN

Loslassen. Drei Silben nur, die ganz harmlos daherkommen. Und die doch den letzten Karriereabschnitt ungezählter Unternehmer überschatten. Denn irgendwann steht jeder, der eine Firma über Jahre als Inhaber geführt oder sie vielleicht sogar gegründet hat, vor der Frage: Wer soll mein Lebenswerk übernehmen? Manchen gelingt dann der Absprung. Anderen nicht. Drei Viertel aller Unternehmer können sich ein Leben ohne Arbeit nicht vorstellen, hat eine Umfrage der Wirtschaftsberatung PwC ergeben. Fast die Hälfte plant, sich nach der Firmenübergabe weiter zu engagieren – am liebsten in eigenen Unternehmen.

Und deshalb ist die Wirtschaftsgeschichte voll von Unternehmen im fortgeschrittenen Rentenalter, die ihre Nachfolger mit ungebetenem Ratschlägen belagern oder ihnen als Aufsichtsräte ins Tagesgeschäft hineinregieren. Die nicht loslassen können.

Bei Straschu dagegen hatten sie nie ein Problem mit dem Loslassen. Vielleicht, weil sie bei dem Mittelständler einen wohl deutschlandweit einmaligen Weg gefunden haben, zugleich loszulassen und das zu bewahren, was sie aufgebaut haben.

Angefangen hat es 1969 mit Magdalene Schumacher und Gerhard Liebig in Bremen. Schumacher hatte von ihrem kurz zuvor verstorbenen Mann die Anteile der auf Industrieelektronik spezialisierten Firma geerbt. Da es keine Nachfolgeregelung für Hermann Schumacher gab, holte die Witwe mit dem Ingenieur Gerhard Liebig einen früheren Kunden und Freund der Familie ins Boot.

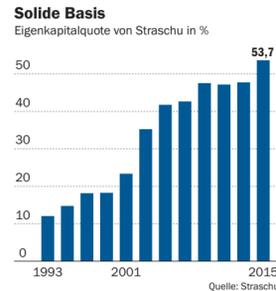
Geld schöpfen die Inhaber nur in guten Jahren ab: Die Firma steht an erster Stelle

Die beiden einigten sich auf ein gewisses Modell: Liebig würde nicht nur den Chefposten, sondern später auch 50 Prozent der Firma übernehmen. Aus den erwirtschafteten Gewinnen erhielt Schumacher fortan einen festen Anteil, alles Weitere ging an Liebig. Das hieß im Umkehrschluss: Sollte die Firma Verluste machen, würden keine zusätzlichen Geldabflüsse an die Eigentümer die Kasse belasten.

„Erst kommt das Unternehmen mit seinen Arbeitsplätzen, dann erst kommen die Inhaber an die Reihe“, schreibt Arno Leggewie, ein späterer Straschu-Geschäftsführer, in seinem 2012 erschienenen Buch „Erfolg durch korrektes Unternehmertum“ über das Modell.

Liebig trieb in der schnelllebigen Elektronikbranche die Expansion voran. Ein Meilenstein war 1975 die Übernahme eines angeschlagenen Leiterplattenwerks in Langebrügge bei Bad Zwischenahn, das er nach Oldenburg-Tweelbäke verlegte, modernisierte und erweiterte. Das kleine Bremer Unternehmen wuchs so zu einem Mittelständler, dessen Name zwar wenig geläufig ist, weil er keine Produkte für Endkunden vertreibt, der sich aber über die Jahre in vielen Branchen einen guten Ruf erarbeitet hat.

Beschäftigte die Firma in den 70er-Jahren noch rund 30 Angestellte, sind heute schon 370 an ihren verschiedenen Standorten im Nordwesten, aber auch in Augsburg, Danzig oder Shanghai. Der Jahresumsatz wuchs auf gut 65 Millionen Euro. Den Haupt-



sitz verlagerte das Unternehmen Anfang der 90er-Jahre von Bremen in ein verkehrstechnisch günstig gelegenes Industriegebiet an der Autobahn 1 in Groß Mackenstedt bei Delmenhorst.

Mit Hightechprodukten wie Platinen und anderen Elektrotechnikbauteilen beliefert die Gruppe praktisch sämtliche Industrien vom Schiffsbau bis zur Medizintechnik. Straschu-Teile fliegen in den Bordtoiletten von Airbus-Maschinen mit, sie rasen auf der Raumstation ISS durchs All, und sie stecken in den Diagnosegeräten, mit denen Ärzte Patienten untersuchen.

Der Firmenname Straschu oder das wellenförmige Logo finden sich allerdings nirgendwo auf den Bauteilen. „Wir sind ein Zulieferer, der sich auf komplexe Dienstleistungen für unsere Kunden spezialisiert hat“, erklärt Jürgen Stitz, der in der dreiköpfigen Geschäftsführung der Straschu-Holding für die Elektronikgruppe verantwortlich ist. „Es ist nicht unsere Strategie, eigene Endprodukte zu fertigen, schon gar nicht in Serie. Dafür ist Straschu gar nicht in Serie. Dafür ist Straschu gar nicht ausgelegt.“ Zudem sei ein solches Geschäft mit höheren Risiken verbunden. „Denken Sie nur daran, was Volkswagen derzeit in den USA

erlebt“, ergänzt Lothar Dreher. Er verantwortet die zweite große Säule von Straschu, das Handelsgeschäft mit Elektrotechnikartikeln.

Doch auch ohne Endproduktion ist Straschu darauf angewiesen, sich laufend technologisch weiterentwickeln. Denn oft kommen die Kunden nicht mit fertigen Lösungen – Bauplänen für Leiterplatten etwa, die Straschu dann herstellt –, sondern sie ordern die komplette Entwicklung, vom Prototypen bis zum fertigen Produkt.

Dieser permanente Modernisierungsdruck ist einer der Gründe, warum Gerhard Liebig jenes Beteiligungsmodell, das er mit Magdalene Schumacher entwickelt hatte, gut zwei Jahrzehnte später entscheidend erweiterte.

Zur Modernisierung braucht Straschu Kapital – und findet es bei den Eigentümern

Denn die ständige Modernisierung ist ein kapitalintensives Geschäft. Um aber die nötigen Bankkredite zu guten Konditionen aufnehmen zu können, ist Eigenkapital nötig. Und um das zu beschaffen, ersann Liebig, der das Unternehmen inzwischen komplett übernommen hatte, sein spezielles Managementbeteiligungsmodell.

1992 übertrug er die Hälfte der Gesellschaftsanteile an die leitenden Angestellten: den Geschäftsführern und Prokuristen der einzelnen Unternehmen. Die übrigen 50 Prozent blieben bei ihm. „Man kann sich vorstellen, dass das für Herrn Liebig kein leichtfertiger Schritt war“, sagt Ina Schüttele, neben Stitz und Dreher die Dritte in der Geschäftsführung, zuständig für die Finanzen. „Immerhin hat er damit einen großen Teil der Kontrolle und Verantwortung abgegeben.“

Dazu dürfte allerdings noch ein weiterer Beweggrund beigetragen haben – der Umstand, dass Liebig keine Nachfolger in der eigenen Familie



Produktion von Straschu in Groß Mackenstedt: Bauteile der Firma stecken in verschiedensten Industrieprodukten, von Bordtoiletten in Flugzeugen bis zu medizinischen Diagnosegeräten.

find. Mit seinem Beteiligungsmodell hatte er einen Weg geschaffen, um für eine stete Fortentwicklung des Unternehmens aufseiten der Gesellschafter zu sorgen – wovon letztlich auch die Arbeitnehmerseite profitieren kann, weil keine abrupten Inhaberwechsel mit möglichen Stellenkürzungen drohen. „Es ging ihm darum, das Unternehmen in sich selbst zu erhalten“, sagt Ina Schüttele. Gerade deshalb bleibt Liebig's Entscheidung bemerkenswert, wie die zitierte PwC-Umfrage unter Familienunternehmen belegt.

Zwar machen auch andere Firmen ihre leitenden Angestellten zu Mitgesellschaftern. Doch die Beteiligung ist meist so gering, dass „schon fast die Grenze zur Beleidigung erreicht ist“, wie Arno Leggewie in seinem Buch über das Straschu-Modell schreibt. Die Übertragung der Hälfte der Anteile steht auf einem anderen Blatt.

Die Details des Modells schildert Leggewie in seinem Buch. Die leitenden Manager, deren Zahl in der Vergangenheit zwischen sieben und zehn schwankte, haben ihre Anteile in der Straschu-Verwaltungs-GbR gebündelt. Ein gut 20 Seiten starker Vertrag regelt mithilfe eines ausgeklügelten Punktesystems die Bewertung der einzelnen Anteile, die je nach Eintrittszeitpunkt variieren. Scheidet ein Manager aus, muss er seine Anteile zum Nominalwert an einen Nachfolger übergeben, der schon mindestens drei Jahre in der Firmengruppe arbeitet.

Bei Straschu wundern sie sich, dass andere ihr Modell nicht längst kopiert haben. Ihre im Lauf der Jahre erwirtschafteten Gewinnanteile werden den Gesellschaftern aber nicht sofort ausbezahlt, sondern gehen anhand des Punkteschlüssels auf ein Rücklagenkonto – und sind damit Eigenkapital von Straschu, wie Leggewie beschreibt. Auf diese Weise hat das Unternehmen seine Eigenkapitalquote von zwölf Prozent Ende der 80er-Jahre auf heute 53 Prozent gesteigert – und sich entsprechend unabhängig von Bankkrediten gemacht.

Erst nach ihrem Ausscheiden bei Straschu erhalten die Manager ihre Gewinnanteile. Allerdings nicht auf einen Schlag, sondern über zehn Jahre verteilt. Und nur in solchen Jahren, in denen der Jahresüberschuss einen bestimmten Festdividendenbetrag übertrifft. Diese Dividende steigt dabei entsprechend der Lebenshaltungskosten, unterliegt aber Regelungen, die einen übermäßigen Kapitalabfluss stoppen. Jürgen Stitz hält das Straschu-Modell für ideal, um nicht nur für eine kontinuierliche Weiterentwicklung

des Unternehmens zu sorgen, sondern um es zudem gegen Übernahmen zu schützen und die Übergabe an die jeweils nächste Generation zu gewährleisten. Er wundert sich, dass andere Familienunternehmen nicht längst ähnliche Modelle eingeführt haben.

Aus Sicht seiner Co-Geschäftsführerin Ina Schüttele hat das Modell zwei weitere Vorteile: Die leitenden Mana-

ger sind als Mitinhaber bestrebt, Investitionen stets so zu tätigen, dass sie Gewinn bringen. Und es liegt in ihrem Interesse, den bestmöglichen Nachfolger für sich zu finden. „Schließlich muss der mit guter Arbeit die Übergabe an die nächste Generation sicherstellen.“

Loslassen – drei Silben, die viele Unternehmerkarrieren überschatten. Das Management von Straschu dagegen arbeitet über Jahre darauf hin, eines Tages entspannt loslassen zu können.

Ein Festhalten an ihren Positionen lässt das Beteiligungsmodell allerdings ohnehin nicht zu: Mit Erreichen des Rentenalters ist spätestens Schluss – so verlangen es die Gesetze von Straschu.

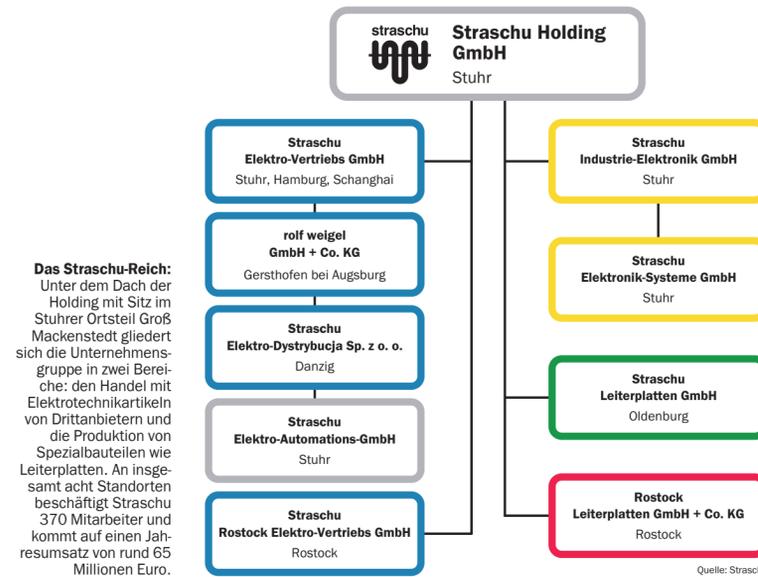
WURZELN IN BREMEN, KUNDEN IN DER GANZEN WELT



1908 Georg Straßburg gründet in Bremen eine Firma, die Industriebetriebe bei der Installation von Elektrotechnik berät und mit Teilen wie Kabeln und Schaltungen handelt. 1948 Straßburg holt Hermann Schumacher als Mitgesellschafter in die Firma. Als sich die beiden später verkrachen, steigt Straßburg aus. 1969 Schumacher verstirbt. Seine Witwe Magdalene überträgt die Geschäftsführung dem Ingenieur Gerhard Liebig, der 1972 Mitgesellschafter wird. Die beiden legen den Grundstein für das Managementbeteiligungsmodell. 70er- und 80er-Jahre Die Firma wächst kräftig. Sie übernimmt unter anderem ein Leiterplattenwerk bei Bad Zwischenahn, das nach Oldenburg verlegt und mehrfach erweitert wird. 1988 Tod Magdalene Schumachers. Ihre Anteile gehen auf Liebig über. 1989 Das Unternehmen stellt sich neu auf. Unter dem Dach der Georg Straß-

burg + Schumacher GmbH kümmert sich die Straschu Elektro-Vertriebs-GmbH das Handelsgeschäft, die Straschu Industrie-Elektronik GmbH übernimmt die Elektronik. Die dritte Säule ist das Oldenburger Leiterplattenwerk. 1991-94 Umzug von Bremen nach Groß Mackenstedt. Die Leiterplattenproduktion bleibt in Oldenburg. 1991 Liebig scheidet aus der Geschäftsführung aus. 1992 Umfirmierung zur Straschu-Holding und Einführung des Managementbeteiligungsmodells. 2016 Straschu hat heute Niederlassungen in Rostock, Augsburg, Danzig und Shanghai und wird von einem siebenköpfigen Vorstandsteam geführt, das 70 Prozent an der Unternehmensgruppe hält. 30 Prozent liegen bei der Familie Liebig. Die aktuellen Geschäftsführer sind Jürgen Stitz, Ina Schüttele und Lothar Dreher (von links).

HANDEL UND PRODUKTION VON INDUSTRIELEKTRONIK



Das Straschu-Reich: Unter dem Dach der Holding mit Sitz im Stuhrer Ortsteil Groß Mackenstedt gliedert sich die Unternehmensgruppe in zwei Bereiche: den Handel mit Elektrotechnikartikeln von Drittanbietern und die Produktion von Spezialbauteilen wie Leiterplatten. An insgesamt acht Standorten beschäftigt Straschu 370 Mitarbeiter und kommt auf einen Jahresumsatz von rund 65 Millionen Euro.

Eine Spezialität aus der Region: Finanzplanung mit Weitblick.

Mit der starken Expertise als größte private Regionalbank Deutschlands entwickeln wir für Ihr Vermögen die richtige Strategie.

Heimat ist eine Bank.

Ein Stück Heimat finden Sie auch auf facebook.com/olb.bank

OLB. Hier seit 1869.